

## ZAVAROK A VÁLLALATOK / SZERVEZETEK KOMMUNIKÁCIÓS FOLYAMATÁBAN

DEÁK CSABA – TÓTHNÉ KISS ANETT

### Bevezetés

A kommunikáció szót sok helyen és sokféle értelmezésben használjuk. A kommunikáció a latin „communicare” kifejezésből származik, jelentése: *közölni, közössé tenni, átadni*. A kommunikáció fogalmának meghatározásakor több definícióval is találkozhatunk. Nemes (1998) szerint „a kommunikáció az egyik embertől a másikig terjedő információt közvetítő folyamat”. Kommunikációval továbbítunk információt, tudást, tévedést, nézeteket, gondolatokat, eszméket, tapasztalatokat, vágyakat, parancsokat, érzelmeket, érzéseket, hangulatokat. Kommunikálni lehet szót és mozgást, erőt, gyengeséget, betegséget. A kommunikáció szóval olykor azt jelöljük, *amit* átadunk, olykor azt a *módot*, amelynek révén továbbítjuk az üzenetet, olykor a *folyamat* egészét (Ayer 1974). Az információátvitel folyamatában a személyek közötti kommunikációt Roóz (1995) kiegészíti a szervezet egyik egységétől a másikhoz történő információ átvitelével. Ezek szerint a kommunikáció központi helyet foglal el az emberi tevékenységek sorában, hiszen a kommunikáció az, amelynek segítségével az egyik ember egy másikkal kapcsolatot létesíthet, illetve a kommunikációs folyamaton át hangolódnak össze az egyéni tevékenységek is.

A kommunikáció nem más, mint információátadás és az információ egységes, azonos értelmezésére való törekvés. Ugyanis az információátadás csak egyirányú kommunikációt jelent, míg az azonos értelmezésre irányuló törekvés az, ami a kétirányú kommunikációt jelenti. Csak és kizárólag a kétirányú kommunikáció teljes értékű, és teszi lehetővé visszacsatolás révén az azonos értelmezést.

### 1. A szervezeten belüli kommunikáció céljai

Amikor kommunikációról beszélünk, nem egyszerű információátadásról van szó, hanem olyan magatartás által érintett folyamatról, ahol az észlelésnek, érzelmeknek, motivációnak számottevő befolyásoló szerepük van. Scott és Mitchel (1972) a kommunikáció négy funkcióját különbözteti meg:

- (1) *Érzelmi funkció*: A kommunikáció révén a szervezet tagjai kifejezésre juttathatják érzelmeiket, elégedettségüket vagy bosszúságukat. Ez azontúl, hogy közösségi szükségleteink kielégítése, hozzásegít a feszültség levezetéséhez, a konfliktushelyzet feloldásához, s végső soron fő közvetítője a csoporton belüli szerepek kialakításának és megerősítésének.
- (2) *Motivációs funkció*: A motiválás minden formáját kommunikáció közvetíti. A hatalmat kifejező utasítás, a teljesítmény értékelése és az ahhoz kapcsolódó visszacsatolás stb. kommunikáció útján történik.
- (3) *Információs funkció*: Ezen funkció révén a döntések bizonytalanságát csökkentő adatok jutnak a döntéshozóhoz. Itt az elsődleges szempontok inkább technikaiak: a szükséges adatok teljességére és pontosságára, valamint a megfelelő közvetítő csatornákra vonatkoznak.
- (4) *Ellenőrzési funkció*: Igen szoros kapcsolat mutatható ki a szervezet felépítése és az alkalmazott formális kommunikációs séma között. A szervezeti felépítés által kijelölt csatornák biztosítják azt, hogy a vezetők például jelentések révén, visszajelzést kapjanak a szervezetben folyó tevékenységekről.

Az előbb említett funkciók alapján megállapítható, hogy a szervezet működésében a kommunikáció központi helyet foglal el. A kommunikáció segítségével koordinálhatjuk a szervezet tagjainak munkáját, motiválhatjuk a beosztottakat bizonyos feladatok elvégzésére és végül, de nem utolsónak sorban alakíthatjuk a szervezethez tartozók viselkedését. Ugyanakkor „a kommunikáció több, más, mint az információ. Több, mert célja nem egyszerűen csak a bizonytalanságot megszüntető adatok közvetítése, s más, mert sok esetben a megszüntetendő bizonytalanság nem technikai, hanem magatartási természetű.” (Bakacsi 1995)

A szervezeti kommunikáció számára jó alapot nyújt a szervezetekről szóló rendszerelmélet, amely a kommunikációt alapvető tényezőnek tekinti a szervezet rendszerének definiálásához és a rendszer viselkedéséhez. A rendszerformálás – jelen esetben a vállalkozás – kizárólag a kommunikatív történés síkján nyugszik. A rendszer tagjainak (elemeinek) egymást kölcsönösen meg kell érteniük, és a rendszer közös értelmezésében meg kell egyezniük. Ha ez a megértés többé nem lehetséges, és többé nincs közös értelmezés, akkor a rendszer a továbbiakban már nem életképes.

A kommunikációs modelleket adaptálni kell a szervezetekhez. Egy ilyen modellt a következő tulajdonságokkal lehet leírni:

- a vállalati kommunikáció komplex, nyílt rendszer;
- e kommunikáció magába foglalja a hírfolyamatot, szerkezetét és csatornáit;
- a kommunikációnak összhangban kell lennie a vezetés céljaival;
- a kommunikáció emberi magatartásokat, érzéseket, kapcsolatokat és képességeket tartalmaz.

A belső (intern) kommunikációba tartozik a vállalatban belül mindenféle kommunikáció, történjen az vezetési, igazgatási vagy végrehajtói körben. A külső (extern) kommunikáció elsősorban a marketingre (reklám, piackutatás, árusítás, publicitás) és a public relations-re (PR) és a tájékoztatásra tagolódik. Pszichológiai szemszögből a kommunikációnak az információ átvitelén és fogadásán túl további jelentősége is van. A forma, amelyet a kommunikáció hordoz, fontos hatással lehet az alkalmazottak viselkedésére, és arra a szintre, ahogy megértik és támogatják a menedzsment politikáját. Sok vállalati vita ered kommunikációs hibából: az alkalmazottak félreértik a menedzsment törekvéseit (vagy fordítva), vagy hibásan értelmezik a vállalat politikáját.

A szervezeti kommunikációnak az alábbi céljai lehetnek:

- koordinált akciók megvalósítása és ellenőrzése,
- információ megosztása,
- szervezeti célok meghatározása,
- feladatirányok definiálása,
- a munkák eredményeinek rögzítése,
- motiváció,
- döntéshozatal,
- érzések és érzelmek kifejezése.

A kommunikáció szervezeteink lényeges alkotórésze. A szervezet strukturális jellemzői fontos meghatározó tényezők a kommunikációs lehetőségeknek. Ugyanakkor a kommunikáció minősége jelentősen meghatározza a működés milyenségét, s kialakult csatornáival, mechanizmusaival még a vezetési struktúra jellemzőire is hatással van. Bavelas (1969) utal rá, hogy a csoportban kialakított kommunikációs sémák miként határozzák meg a

csoport struktúráját, jelölnek ki központi (hatalmi) pozícióba kerülő személyeket, és a csoport problémamegoldó képességét is befolyásolják.

Egy szervezet menedzsmentből, alkalmazottakból, épületből, berendezésekből, anyagokból stb. állhat, de nem lehet működőképes a részeket hatékonyan összekapcsoló és tevékenységeiket koordináló kommunikáció nélkül. A híres fogoly dilemma nagy erővel mutat rá arra, hogy kommunikáció nélkül a foglyok képtelenek „közös cél érdekében összehangoltan cselekedni”, vagyis kvázi szervezetként működni. Ackoff (1971) szervezet-definíciójának integráns része a kommunikáció, és árnyalt különbséget tesz a szóbeli és a megfigyelés útján történő információcsere között. Ahogy nincs szervezet kommunikáció nélkül, úgy nincs vezetés sem nélküle. Mintzberg (Bakacsi 1996) empirikus alapon bizonyítja, hogy a vezetői szerepek mindegyike összefüggésben áll a kommunikációval, s a vezetői munka döntő hányadát a verbális kommunikáció teszi ki. A menedzsment döntéseit tudatni kell az alkalmazottakkal, és valamiféle irányítási és ellenőrzési rendszer segítségével meg kell bizonyosodni arról, hogy a döntések végrehajtásra kerülnek. A döntéseknek a szervezet minden részéből és a környezetből a menedzsment felé érkező információkon kell alapulnia. A kommunikáció egy nagyméretű, sok osztállyal, több telephellyel rendelkező szervezetben nyilvánvalóan nehezebb, mint egy egyszerű, kisméretű szervezetben. Egy nagyméretű vállalatnál könnyen előfordulhatnak hibák és eredménytelenségek abból eredően, hogy egyes személyek vagy osztályok nem informáltak másokat működésükről, ténykedésükről, vagy hozzájuk nem jutottak el a szükséges információk.

A szervezeti kommunikációt két fő összefüggésben vizsgálhatjuk.

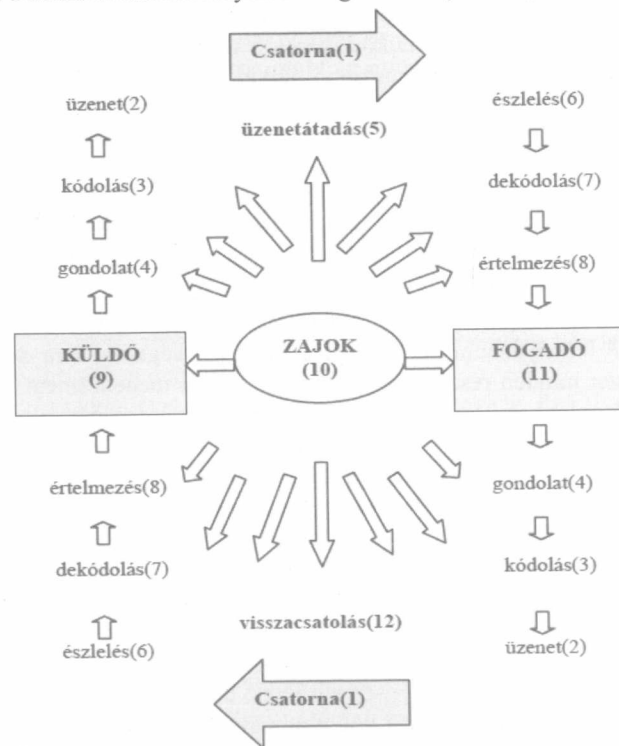
- A szervezet, mint egység kommunikál a vele kapcsolatba kerülő emberekkel. Minden vállalkozás „egyéniesség”, és szervezeti összképpel (imázs) rendelkezik az egyénnel vagy más szervezetekkel (munkavállalók, vásárlók, ügyfelek, beszállítók, kormány, sajtó, nagyközönség stb.) való bánásmódját illetően.
- A szervezeten belül az egyének kommunikálnak egymással. A szervezet, definíciója értelmében, egyéneket gyűjt össze, és a közös célok elérése érdekében koordinálja erőfeszítéseiket. Az egyének profitálnak a megnövekedett erőből és az azonosulás érzéséből, melyet a „csoport” biztosít számukra, de nem szabad engedni, hogy a szervezet a létrehozó emberektől elkülönülő, „embertelen” egységnek tűnjön. Különösen a kommunikáció vonatkozásában nem szabad elfelejteni, hogy a szervezet tagjai egyéniségek.

Létfontosságú, hogy a teljes szervezeten belül a csoportok és személyek között létezzon kommunikáció. A társadalmi rendszerben a kommunikáció láncszemei az egyének és a csoportok. A kezdeti, munkakapcsolathoz kötődő kommunikáció a szervezeten belül fejlődik, így a munkavállalók megkaphatják a munkájukhoz szükséges információkat, illetve koordinálhatják feladataikat. Hosszú idő elteltével ez a kommunikációs kapcsolat bonyolult rendszerré válik, amelyet kis csoportos kommunikációs hálózatok illetve nagyobb szervezeti hálózat alkot. A kommunikáció módja és tartalma – alátámasztva a kultúrával, hittel és a rendszer értékeivel – lehetővé teszi a rendszer működését.

## 2. A kommunikáció funkciói és folyamata

Az információ továbbítása még nem jelent kommunikációt, hiszen ahhoz, hogy valódi kommunikáció jöjjön létre az információt át kell venni, és az üzenetet meg kell érteni. Ehhez pedig a kommunikáció minden lehetséges eszközével élni kell. Berde és munkatársai (2000) véleménye alapján a kommunikációs folyamatok a rendszer fenntartó, fejlesztő

tényezői, a szociális és szervezeti hatékonyság alapvető feltételei. Berlo (1960) egy modellt dolgozott ki a kommunikációs folyamat megértésére (1. ábra).



1. ábra  
A kommunikáció folyamata (Berlo 1960)

A kommunikáció alapvető részét képezi a vezetői munkának. A *küldő* célja valamilyen információ átadása úgy, hogy a fogadó értelmezze a közlését, ezáltal erősítse a saját döntését, elhatározását. A *fogadó*, aki veszi az üzenetet, adjon visszajelzést az információt adó közléséről, illetve adjon hasznos információt a témával kapcsolatban a küldő számára. Az a célja, hogy hatással legyen és befolyásolja az egyének és csoportok magatartását, nézeteit, hozzáállását.

A kommunikációs folyamatokban a menedzsment több ember munkájáért felel és többféle nézeteket, gondolatokat harmonizál. A kommunikációnak arra kell ösztönöznie az embereket, hogy egymás között is kicseréljék nézeteiket. Ahhoz, hogy ez a munka kifejező és pontos legyen, törekedni kell az üzenet, információ érthető, pontos, gyors és torzításmentes megfogalmazására, továbbadására.

A kommunikáció különböző eszközök, kódok, jelrendszerek segítségével mehet végbe. Az információt valamilyen formában *kódoljuk*. A beszéd, ami látás és hallás segítségével valósul meg, a kommunikáció egyik legalkalmasabb formája. A legáltalánosabb kommunikációs eszközök: cselekvés, arckifejezés, írott szöveg, beszéd, rajz, kép, elektronikus jelek, amelyek alapján a vevő képes *dekódolni*, azaz értelmezni a küldött üzenetet. A kommunikáció akkor lesz eredményes, ha a használt fogalmakat a befogadó helyesen dekódolja. Az információt valamilyen *csatorna* (pl.: telefon, levél, számítógépes hálózat)

közvetíti. A kommunikáció tartalma nemcsak információismeret, gondolat lehet, hanem érzéseket, értékeket, energiát is közvetíthetünk, sugározhatunk mások felé.

A közlés elsődleges, szűkebb jelentésben észlelés, értelmes jelentés-egészek felfogása. Értelmes információ és annak megértő felfogása nélkül nincs kommunikáció, csupán *zaj* átvitele a közvetítő csatornán. A fizikai vagy egyéb természetű zajok származhatnak maguktól a részt vevő felektől, a csatornából, vagy a kódrendszer bizonytalanságából. Cherry (1961) meghatározása alapján zajnak hívunk minden olyan zavart, amely eltorzítja, sőt megakadályozza az információ átvitelét, és ezért zavart okoz, illetve, minden olyan zavart, ami a csatornában található, de nem a feladó által küldött jel.

A kommunikáció feltétele a megértés képessége és szándéka együttesen. A kommunikációt a *visszacsatolás* teszi teljessé, ami az üzenetre küldött válasz, ebből következtethetünk arra, hogy a vevő jól értelmezte-e az átadott üzenetet.

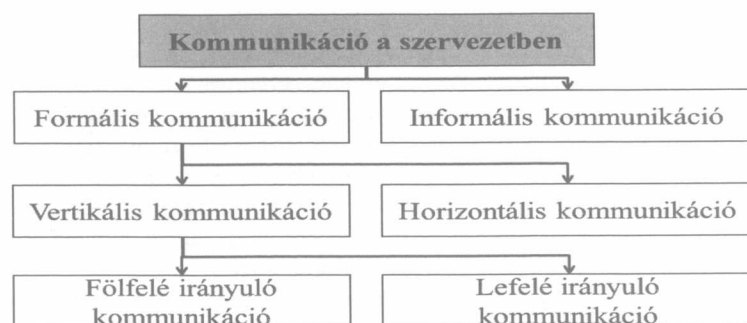
### 3. A szakmai és szervezeti kommunikáció

A szervezetnek a céljai eléréséhez szüksége van kommunikációra. Az általunk megfogalmazott *szakmai kommunikáción* a szakmai információk áramlását értjük a termelői és az intézményi szféra között (2. ábra). Kommunikációs vonalak: szaktanácsadási rendszer, falugazdász hálózat, média. Ezeknek a kommunikációs csatornáknak az eredményes működtetése alapvető szervezeti, vállalkozói érdek, mert ezeken keresztül juthatnak olyan információkhoz, amelyek szabályozzák tevékenységüket, működésüket, gazdasági lehetőségeiket, ezeken keresztül építhetnek eredményes üzleti, piaci kapcsolatokat.



2. ábra  
Szakmai kommunikáció

*Szervezeti kommunikáción* a gazdálkodó vállalatok, vállalkozások kommunikációs, információs, valamint a vállalaton belüli információs és kommunikációs rendszereket értjük. A szervezetekben megkülönböztetjük a formális és az informális információáramlást biztosító kommunikációs csatornákat (3. ábra). A formális információáramlást tovább osztályozhatjuk irány alapján: vertikális, ezen belül lefelé és felfelé irányuló, valamint horizontális kommunikációra. Ezen formális kommunikációs csatornák kialakításáért, illetve karbantartásáért, függetlenül azok irányától, a vezetők a felelősek.



3. ábra  
Kommunikáció a szervezetben (Dobák 1999)

A *lefelé irányuló* (felülről jövő) kommunikáció a magasabb lépcsőkön kiadott információk továbbítása az alsóbb szintek felé. A hatáskör közvetlen hierarchikus vonalai mentén halad, általában eligazításokat, utasításokat közvetít. Daft (1988) a lefelé irányuló kommunikációnak öt alaptípusát különbözteti meg:

- (1) *Célok megvalósítása*: Ide tartozik a stratégia, a szervezeti és egyéni célok, az elvárt viselkedésminták kommunikálása, amivel a vezető általános iránymutatást szeretne adni.
- (2) *Munkavégzési utasítások és magyarázatok*: Meghatározott, konkrét feladatok szétosztása, az elvégzés módjának közlése, valamint annak világossá tétele, miként kapcsolódik más tevékenységekhez az adott feladat.
- (3) *Elvárások, szabályzatok közlése*: A szervezet működését meghatározó keretek és formák megfogalmazása.
- (4) *Visszajelzés a teljesítményről*: Annak értékelése, hogy a beosztottak milyen színvonalon végezték el munkájukat.
- (5) *Nevelő szándékú üzenetek*: Azzal a szándékkal küldött információk, hogy a vezetők segítségükkel elnyerjék az alkalmazottak támogatását a szervezeti célok megvalósítása érdekében, valamint elkötelezzék őket a közös értékrendszer mellett.

Az általunk végzett vizsgálatok eredményei azt mutatják, hogy a lefelé irányuló kommunikációt az információhiány, a megfelelő technika hiánya, a fogadó partner személyisége, valamint az informális kommunikáció befolyásolja a legnagyobb mértékben (Dajnoki 2002). A bizalmatlanság és előítéletek miatt a vezetők úgy érzhetik, hogy nem fedhetnek fel bizonyos információkat az alkalmazottak előtt, mert ők utána továbbíthatják a versenytársak, vagy más külső fél felé. Komoly nehézséget jelenthet az információ visszatartása. A vezetők tarthatnak az információ feltárásától, hiszen továbbadásával lehetőséget teremthetnek az alkalmazottak számára, hogy megkérdőjelezzék a vezetők teljesítményét, vagy megpróbáljanak beleszólni a döntéshozatali folyamatokba. A lefelé irányuló kommunikáció nélkülözhetetlen, ugyanakkor nem lehet kizárólag csak erre a csatornára alapozni a hatékony szervezeti kommunikációt.

A *fölfelé irányuló* kommunikáció szintén a hatáskör vonalai mentén halad, általában az alsóbb szintű vezetési tevékenységre vonatkozik. A szervezetekben több okból is törekednek arra, hogy az alsóbb szintekről információk jussanak el a felsőkre. Az általunk folytatott vizsgálatok, valamint Dobák (1999) alapján ezeket a szempontokat négy csoportra oszthatjuk:

(1) *Problémák közlése*: A vezetőknek tájékoztatást kell kapnia arról, ha valami miatt nem lehetséges a feladatok teljesítése. A problémákat általában az információhiány, időhiány, státuszbeli különbségek, a felettes partner személyisége, a szervezeti struktúra, valamint a kommunikációs utak merevsége okozhatja. A státuszbeli különbségek oda vezethetnek, hogy az alkalmazottak érdekltségét a szervezet terveiben és teljesítményében helytelenül mérik fel a vezetők.

(2) *Javaslatok a fejlesztésre*: Általában minden munkahelyen elvárják a beosztottaktól és lehetőséget is biztosítanak számukra, hogy saját ötleteikkel hozzájáruljanak a hatékonyabb munkavégzéshez. Iványi és Hoffer (1993) szerint a gazdálkodás jövedelmezőségét alapvetően meghatározza a szellemi alkotó munka színvonala, valamint a létrehozott, megismert újdonságok iránt tanúsított fogadókészség. A vezetés fontos feladata, hogy gondoskodjon a vállalatnál folyó tevékenységek időről időre történő megújításáról.

(3) *Beszámolók készítése*: Bizonyos rendszerességgel vagy alkalmakhoz kötötten a beosztottaknak számot kell adniuk saját maguk és szűkebb szervezetük tevékenységéről, teljesítményéről, a tervek teljesülésének fokáról.

(4) *Sérelmek és viták közlése*: A vezetés megfelelő szintjeit informálni kell e tényezőkről, azok hatékony kezelése érdekében.

A vezetőknek nagy hangsúlyt kell fektetniük a fölfelé irányuló kommunikációra, hiszen az ilyen irányú kommunikáció lehetőséget ad jobb döntések meghozatalára, valamint elkötelezettebbé, motiváltabbá teheti az alsóbb szinten dolgozókat, segítve őket abban, hogy jobban megértsék és elfogadják a szervezeti célokat. Read (1962) a gazdasági szervezetek vezetői körében tanulmányozta, hogy milyen tényezők befolyásolják a fölfelé irányuló kommunikációt. Úgy találta, hogy a mobilitás utáni vágy – azaz az előmenetel reménye – a beosztott vezetők körében negatívan befolyásolta a fölfelé irányuló kommunikáció pontosságát.

A vezető nem csupán információkat közöl, hanem hivatalos kommunikációs kapcsolatot képez a hierarchia szintjei között. Számos információ megy rajta keresztül minden irányba. A vezetés magasabb szintjéhez ő juttatja el a beosztottak véleményét, akik számára viszont ő jelenti a vezetést (Torgersen – Weinstock 1979).

A *horizontális*, más néven oldalirányú kommunikáció a szervezet különböző egységeiben dolgozó vezetők, alkalmazottak között zajlik. Elsősorban a szervezet egyedi tevékenységeinek összehangolásában van jelentős szerepe, valamint az egymástól függő feladatok koordinálása érdekében is szükség lehet oldalirányú kommunikációra. Jellemző formái a bizottságok és feladatcsoportok működése.

Az *informális* kommunikáció különböző formái természetes módon alakulnak ki a szervezetben. A jó vezető megtalálja annak módját, hogy hogyan használhatja fel céljainak elérése érdekében ezt a hálózatot. Az informális kommunikáció legnagyobb része hasznos, sőt akár szükséges egy vállalkozás hatékony működéséhez, hiszen segítségével a vezető olyan információkhoz juthat, amelyekhez egyébként nem nagyon vannak hozzáférési lehetőségei, illetve a vezető is eljuttathat olyan üzeneteket, amelyeket egyébként csak körülményesen tudna átadni. Ugyanakkor Kelly és Grimes (1993) szerint jórészt olyan információkból áll, amelyek nem kapcsolódnak közvetlen módon az egyén munkájához, és káros hatással is lehetnek a szervezetre. Éppen ezért fontos, hogy a vezetők ismerjék el ezeket az informális kommunikációs csatornákat és biztosítsák ezek helyét a vezetésben.



#### 4. Zavarok a kommunikációs folyamatban

Borgulya (1996) szerint a jó kommunikációnak olyan sok korlátja létezik, hogy a szervezetre jellemző folyamatos panaszkodás – miszerint nem megfelelő a kommunikáció – nem is csodálható. Tulajdonképpen az a csodálatra méltó, hogy bármilyen üzenet keresztül jut a rendszeren.

##### 4.1. Korlátok a kommunikáció során

A kommunikációs zavarokat az alábbi módon csoportosíthatjuk:

- *fizikai zavar*: olyan tényező, mely nem jól hallhatóvá vagy érthetővé teheti az üzenetet (mások beszélgetése a szobában, a közlekedés zaja stb.),
- *technikai zavar*: az információt szállító kommunikációs csatorna meghibásodása-kor jelentkezik (a számítógép nyomtatójának üzemzavara, sercegés a telefonvonalban, az olvashatatlan kézírás stb.),
- *társadalmi zavar*: a kommunikátor és a szándékolt fogadó között személyiségbeli, kulturális, szemléletbeli különbségek vannak (pl. a különböző társadalmi osztályok tagjai, a fiatalok és idősek, férfiak és nők, főnökök és beosztottak közötti kommunikációs zavarok),
- *pszichológiai zavar*: a túlzott érzelmek (harag, előítélet, félelem stb.) vagy idegesség beavatkozhat az üzenet hatékony továbbításába.

A zavar (zaj) a kommunikációs folyamatok jelentős részénél magatartási eredetű és természetű, azaz a küldő és a fogadó maguk okozzák, szándékoltan vagy akaratlanul. Egy másik csoportosítás szerint a magatartási eredetű zavarokat (zajokat) négy csoportba sorolhatjuk (Cherry 1961):

- a kommunikáció érzelmi, csoportdinamikai és kulturális jellegzetességeiből eredő zajok,
- a küldő szándékából származtatható zajok,
- a fogadó észleléséből, értelmezéséből eredő zajok,
- a visszacsatolás során felmerülő zajok.

##### 4.2. A kommunikáció érzelmi, csoportdinamikai és kulturális jellegzetességeiből eredő zajok

A kommunikáció lehetősége nem automatikusan adott azért, hogy a technikai feltételek adottak, azaz a felek jelen vannak, egy kölcsönösen értelmezhető jelrendszer (pl. nyelv) áll rendelkezésükre, a kommunikációnak nincs fizikai korlátja stb. Nem mindenkinek adja át az ember ugyanazt az információt, és főleg nem ugyanúgy. A közlés tartalma és módja függ a fogadóról meglévő előzetes ismeretektől.

A fogadóról igényelt előzetes információk nemcsak racionális természetűek (kinek mit mondhatok, kitől mire számíthatok), hanem érzelmi tartalmuk is van. Fontos a kölcsönös bizalom, megértés, érzelmi kötődés. Ezek megnövelik a kommunikáció sikerességének a valószínűségét. Másfelől az érzelmi kapcsolat hiánya korlátozhatja, vagy akár meg is akadályozhatja az érdemi kommunikációt.

##### 4.3. A küldő szándékából származó zajok

Igen gyakori, hogy maga az üzenet a zaj forrása. Ebből a szempontból két csoportot különböztethetünk meg. Az egyik esetben a küldő maga sem tudja pontosan megfogalmazni a kommunikáció célját. Számára bizonytalanságokkal, homályos részletekkel terhes az üzenet, jóllehet sok kommunikációval foglalkozó írás hangsúlyozza annak fontosságát, hogy a küldő először a maga számára fogalmazza meg szabatosan az üzenet célját, tartal-

mát. A klasszikus gondolatot kissé elferdítve, „kommunikálni márpedig kell”, akkor is, ha a küldő maga sem teljesen bizonyos az üzenetben. Lehet, hogy éppen a kommunikációtól várja saját gondolatai tisztázását.

Nagyobb teret és figyelmet érdemel azonban a küldő szándékából eredő zajok egy másik csoportja, amikor a küldő valamilyen okból szándékosan „zajos” üzenetet bocsát útra, jóllehet maga számára céljai, szándékai egyértelműek.

A szervezetek fontos erőforrásai közé tartozik az információ. Az információ bizonyosságot közvetít, bizonytalanságot megszüntető tartalmú. Mások bizonytalanságban tartása, a bizonytalanságot okozó tényezők birtoklása a hatalom fontos forrása. A vezetői hatalom egyik forrása éppen ezen információk monopolizálható birtoklása: sokszor tudatosan nem kívánják a rendelkezésükre álló teljes információmennyiséget átadni, azaz a másik bizonytalanságát csökkenteni. Minél hierarchikusabb egy szervezet, minél közelebb áll a bürokratikus modellhez, annál inkább valószínű, hogy bizonyos információk bizonyos szervezeti szintek monopóliumaként kezeltetnek (titok-rétegzettség). Azonban a beosztottak is rendelkeznek olyan eszközökkel, amelyek többé-kevésbé ellensúlyozzák a felsőbb szint információs monopóliumát. Számos olyan információ van ugyanis, amely a beosztottak szintjén jelentkezik, ott hozzáférhető, és ha megfelelően „gazdálkodnak” velük, komoly lehetőséget kínálnak a függés kölcsönössé tételére, a saját érdekek megjelenítésére és érvényesítésére. Ilyenek a reálfolyamatokkal, a tényleges működéssel, annak korlátozó tényezőivel, valamint a külső környezet számos elemével kapcsolatos információk. A kommunikációs zaj keltésére, a kommunikáció manipulálására szolgáló eszközöket az alábbiakban összegeztük:

- az ún. kemény információk visszatartása, blokkolása;
- információdömping: áttekinthetetlen mennyiségű és/vagy összefüggésű információ halmazt zúdítanak a felsőbb vagy alacsonyabb hierarchikus szint(ek) nyakába;
- az információ „csomagtervként” (pl. összefüggő, strukturált alternatívaként) való tárlása, amely azonban a beosztottak értékítéletei és érdekei alapján szűrt információkból áll össze;
- az egyetlen alternatíva stratégiája, ami mindig bizonyos kényszerpályára tereli a további kommunikációt és a döntéshozatali folyamatot;
- az egyéni érdekek szélesebb érdekként való felmutatása és ilyen módú érvényesítése.

Ez a magatartási eredetű jelenség komoly kihívást jelent a modern információs technológiára, a számítástechnika alkalmazásában. Ugyanis, ha a bekerülő adatok, információk érdekkötöttek, s eszerint vannak megszürvé, akkor a számítógép alkalmazása csak mennyiségi változást eredményezhet. A probléma megoldásának kulcsa nem számítástechnikai természetű.

A leírtak alapján belátható, hogy az üzenet küldőjének szándékából eredően sajátos, rendhagyó – és mégis mindenki számára ismerős – kommunikáció jöhet létre. Felismerésük, a „normális” kommunikációtól való megkülönböztetésük rendkívül fontos, ugyanakkor figyelmet és nagy tapasztalatot igényel, az ellene való védekezésről nem is beszélve.

##### 4.4. A fogadó észleléséből és értelmezéséből eredő zajok

Az információk észlelése, értelmezése függ a fogadó világról kialakított képétől, véleményétől, valamint fizikai és szellemi képességeitől. Ezek eredményeként az üzenet megszürt, csorbított vagy éppen átalakított, kiegészült tartalommal válik tényleges üzenetté. A kettő között jelentős eltérés lehet. Ezért az üzenet tartalmának és formájának megválasztá-

sa, megfogalmazása igen nagy körültekintést igényel a küldőtől, ha azt akarja, hogy a fogadó azonos tartalmú üzenetként fordítsa le a maga számára.

#### 4.5. A visszacsatolás során felmerülő zajok

A kommunikációs visszacsatolás lényege, hogy segítse közelíteni egymáshoz a szándékolt és a fogadó által értelmezett üzenetet. Buktatók során azonban azt eredményezheti, hogy a visszacsatoló jellegű kommunikációs lépések nem visznek közelebb az üzenet pontosításához, sőt adott esetben akár ellentétes hatásúak is lehetnek:

A kritika, ellenvélemény személyes támadásként való értelmezése esetén a kialakuló párbeszéd, jellemzően a személyes támadás-védekezés síkján fut tovább, teljesen elkanyarodva és függetlenedve az üzenet tartalmától. Ilyenkor célszerű a téma, a kritikai elemek személytől való elválasztása, személytelen formában való tárgyalása.

A visszacsatolás nem feltétlenül az üzenet egészét érinti, tovább futhat annak egyetlen részletén is. Ez magában hordja azt a veszélyt, hogy egy-egy pontosított részlet túlzott jelentőségűvé válik.

Az előbbivel rokon probléma a „csatlakozva az előttem szólóhoz” jelenség: a visszacsatolási lánc megmarad az adott szűk gondolatkör keretein belül, akkor is, ha további szempontok felvetésére, ütköztetésére lenne szükség. Ezek teljes tartománya rejtve maradhat az ilyen kommunikáció során.

A visszacsatolás nem automatikus, sokszor nem igényelt vagy engedélyezett. Ugyanakkor sok esetben akkor is elmarad, amikor az üzenet nem világos, vagyis szükség lenne visszacsatolásra. A küldőnek aktívan kezdeményezni, bátorítani, „provokálni” kell a visszacsatolás megkezdését és lefolytatását.

#### 4.6. A leggyakrabban előforduló korlátok (Blundell 2004)

(1) *Az elküldött üzenet hiányos*: Több esetben is előfordulhat, hogy a küldő már hiányos üzenetet kódol. Ennek oka lehet az, hogy a küldő számára is bizonytalanságokkal, homályos részletekkel terhes az üzenet, de oka lehet az is, ha a küldő szándékosan tart vissza információkat.

(2) *Non-verbális kommunikáció*: A szemek, a száj formája, az arcizmok és még a testhelyzet is, többet mondhat el arról, hogy az emberek igazából mit gondolnak, mint azok a szavak, amelyeket használnak. Bizonyos értelemben ez egyfajta segítség a kommunikációhoz és megértéshez, ha a non-verbális kommunikáció jelentése illetve a verbális mondanivaló tényleges jelentése összhangban van egymással, ugyanakkor korlátozóvá válik, ha ez az összhang hiányzik, vagy ha az emberek félreértelmezik.

(3) *Zsargon*: Minden szakma és foglalkozás kifejleszti a saját speciális nyelvezetét, az ún. zsargont. A technikai kifejezéseken keresztül való kommunikáció kényelmes módozat azok számára, akik ismerik a zsargont, ugyanakkor kellemetlen és irritáló korlát azoknak, akik nem ismerik.

(4) *Egy adott szó különböző embereknek mást-mást jelenthet (szemantikai probléma)*: A nyelv alapvetően tényeket és érzéseket képviselő szimbólumok használatának módszere. A szó szoros értelmében az egyén nem jelentéseket, hanem szavakat továbbít a kommunikáció révén. Ugyanaz a szó eltérő jelentést sugallhat különböző embereknek. Bizonyos szavak bizonyos emberek számára szimbolikus jelentéssel bírnak, ami azt eredményezi, hogy az eredetileg szándékozottól teljesen eltérő benyomást kelthetnek. Hiba lenne azt feltételezni, hogy ha valami egy bizonyos jelentéssel bír valaki számára, ez mások számára is egyértelműen csak ugyanazt jelentheti.

(5) *A méret*: A modern szervezet mérete és komplexitása a kommunikáció egyik fő korlátja. Az üzeneteknek a vezetés különböző rétegein vagy különböző egységek, funkcionális szervezetek között kell átküzdeniük magukat. Ezáltal zavarossá válhatnak, vagy egyáltalán meg sem érkeznek. Az írott üzenetek sokkal megbízhatóbbak, mint a szóbeliek, viszont az írásbeliség a kommunikáció hatékonyságát erősen korlátozza. Ahogy a méret nő, úgy nő a formalitás, és ez növeli a kommunikáció korlátait. A kommunikáció szabad folyása szükséges a kreativitás és a rend közötti szakadék áthidalásához.

(6) *Emocionális keret*: Az érzelmeink befolyásolják az üzenet fogadási és közvetítési képességét. Ha valaki bizonytalan és aggodalmaskodik, akkor az, amit hall, sokkal inkább fenyegetésként hathat, mint amikor magabiztos és megbékélt a világgal. Amikor valaki mérges, vagy lehangolt, akkor hajlamos azonnal elutasítani olyan dolgokat, amelyek egyébként logikus és jó ötletnek hangzanának. A viták során számtalan olyan dolog mondható, amelyeket nem ért meg a másik fél vagy pedig félreértelmez.

(7) *A kommunikátorról kialakított benyomások*: A fogadó nemcsak saját tudásháttere alapján értékeli a hallottakat, hanem figyelembe veszi az üzenet küldőjének személyét is. Korábbi tapasztalat vagy pedig előítélet nem létező vonásokkal ruházhatja fel a kommunikátort. Vannak olyan emberek, akik mindenféle kollektív cselekedetet konspirációnak tekintenek. Mások állandóan a sorok között akarnak olvasni, és mindenféle, a felszínen meg nem jelenő motívumot keresnek az üzenetben. Rendkívül nehéz elkülöníteni azt, amit hall az egyén azoktól az érzésektől, amelyek az üzenetet átadó személyhez kötődnek.

(8) *Azt hallja meg az ember, amit várt*: Az, hogy az egyén mit hall és ért meg, amikor valaki beszél hozzá, nagymértékben a saját tapasztalatain és hátterén múlik. Ahelyett, hogy azt hallaná, amit az emberek mondanak, azt hallja, amit a képzelete mond neki, a hallottak alapján. Úgy tűnik, hogy mindenkinek van valami előzetes elképzelése arról, hogy az emberek mit gondolnak. Amikor valami újdonságot hall az ember, akkor hajlamos arra, hogy azt olyasmivel azonosítsa, amit már megtapasztalt a múltban. Az emberek szeretik az előrejelezhetőséget, és az emberi elme egyik legidőigényesebb tevékenysége a töredékek racionalizálása és logikussá tétele. Amikor az emberek olyan információval szembesülnek, amely összhangban áll a saját hitükkel, akkor érvényesnek, igaznak fogadják el, sőt további információt keresnek ahhoz kapcsolódóan, amit hallottak.

(9) *Azon információk figyelmen kívül hagyása, amelyek szembe kerülnek a megszerzett tudással*: Az egyén hajlamos arra, hogy figyelmen kívül hagyja vagy visszautasítsa azokat az információkat, amelyek ellentétesek tapasztalataival, hiedelmeivel, hitével. A kommunikáció gyakran elbukik, ha a küldő a fogadó által már ismert információnak ellentmondó tényt kíván közölni – függetlenül attól, hogy ez az információ igaz vagy hamis. Ha a fogadó fél nem is utasítja vissza, akkor is talál valamilyen módot arra, hogy megmátsa, átformálja a jelentését, méghozzá úgy, hogy a kommunikáció alkalmazkodjon az előzetes elképzeléseihez. Ezt a magtartást nevezi Festinger (1957) *kognitív disszonanciának*. Kifejti, hogy az egyén kényelmetlenséget tapasztal akkor, amikor számára logikátlan felismeréseket kell kölnie neki valamilyen tárgyról vagy eseményről, és így arra kényszerül, hogy attitűdje megváltoztatásán keresztül csökkentse a disszonancia és a kényelmetlenség érzését. A befogadás és a megértés szelektáltan jelentkezik annak érdekében, hogy az egyén saját környezetét, tapasztalatait, akaratait, céljait és fiziológiai rendszerét tükrözze. Az ellentmondás feloldására három megoldás kínálkozik:

- az objektív valóság elfogadása, internalizálódása,
- az ellentmondások feloldása a kényelmetlen, objektív tények negligálásával,

- az ellentmondás jellegének csökkentése más összefüggéseket alátámasztó tények felsorakoztatásával, az ellentmondás bagatellizálásával, ideológia gyártásával.

Az emberek általában ellenállnak a változásnak vagy a változást közvetítő, változásra felkérő kommunikációnak azért, mert az új elképzelések kívül esnek a referencia keretükön. Ha a kommunikáció nem áll összhangban a már meglévő hittel, akkor a kommunikáció fogadója visszautasítja annak érvényességét, igyekeznek elkerülni a jövőbeli találkozást vele, könnyedén elfelejti azt, amit hallott.

(10) *A referencia-csoport hatása:* Az a csoport, amellyel az egyén azonosul, befolyásolja az attitűdjét és az érzéseit. A munkacsoport csakúgy, mint a család, etnikai háttér, politikai párt, illetve vallás alkotja azt a referencia-csoportot, amely kialakítja az információra való reagálást, viselkedést.

(11) *Az üzenet fogadójának korlátozottsága:* Az ember korlátozottan tudja felfogni, kezelni, értelmezni a komplex információkat. Minél komplexebb az információ, annál valószínűbb, hogy a megértés korlátozott lesz. Sem a koncentráció képesség, sem a figyelem nem egyenletes, időnként hullámvölgyek gyengítik azokat, és ezalatt az információ felvétel és értékelés korlátozottabb. Simon, March és Cyert (Blundell 2004) a korlátozott racionalitás modelljében leírta azt, hogy az egyéni döntés figyelmen kívül hagyja a friss információt, amennyiben a korábbi információkon alapuló megszokott cselekvés választ ad a felmerülő problémákra. Gyakran előfordul, hogy nagyobb jelentőséget tulajdonít az egyén olyan információknak, amelyek időben és térben közeliek, és leértékeli azokat, amelyek távolabbiak.

(12) *A visszacsatolás részben vagy egészben elmarad:* A visszacsatolás nem automatikus, sok esetben akkor is elmaradhat, amikor az üzenet nem világos. Például a kudarckerülés, a csoportnyomás ellene hathat a visszacsatolás kezdeményezésének. A visszacsatolás nem feltétlenül érinti az üzenet egészét, s tovább futhat annak egyetlen részletén is.

(13) *Személyes támadás – védekezés:* Mindenki hajlamos elutasítani azokat az üzeneteket, visszajelzéseket, amelyeket személye elleni támadásként értelmez, függetlenül attól, hogy annak szánták-e vagy sem. Ezért a kialakuló párbeszéd jellemzően a személyes támadás-védekezés síkján futhat tovább, elkanyarodva és függetlenedve az üzenet tartalmától.

## 5. A kommunikációs zavarok feloldása

A fent említett összefoglaló korlátgyűjtemény általános végkövetkeztetése az lehet, hogy senki ne feltételezze, hogy minden üzenet a szándékozott formában fog megérkezni. Ha az emberek közötti tökéletes megértés nem is lehetséges, a kommunikációt lehet javítani. A következő lehetőségeket érdemes kihasználni a kommunikáció javítása érdekében:

(1) *Hozzáigazodni a fogadó világához:* Ahhoz, hogy az üzenet célt érjen, a fogadóhoz kellene igazodni. Ez azt jelenti, hogy előre kell gondolkodni, és ki kell találni, hogyan fogják az üzenetünket fogadni. Meg kell érteni a fogadó szükségletét és potenciális reakcióit. A hatékony kommunikátor a befogadó érzései és attitűdjei alapján ítéli meg az általa írott vagy közölt gondolatok hatását. Úgy formálja üzeneteit, hogy az illeszkedjék a fogadó szókincsébe, érdeklődési körébe, értékrendszerébe, és tudatában van azoknak a módzatoknak, ahogyan az információ – a szimbolikus jelentések vagy a referencia-csoport miatt – félreértelmezhető lehet.

A korlátok legyőzése empátiát kíván. Annak a képességét, hogy a kommunikátor valaki más bőrébe bújjon, és megértse azt, hogy ő hogyan hallja és értelmezi az üzenetet.

(2) *Visszacsatolás használata:* A visszacsatolás a teljesítménnyel kapcsolatos információ megszerzésének a folyamata annak érdekében, hogy az üzenet küldője korrigáló tevé-

kenységet hajthasson végre, amennyiben szükséges. A kommunikáció során a visszacsatolás biztosítja azt, hogy a kommunikátor kapjon a fogadótól egy olyan üzenetet, amely tájékoztatja a megértés mértékéről. Ez az, amiért a szemtől szembe történő kommunikáció sokkal hatékonyabb, mint az írásos kommunikáció, már amennyiben a kommunikáció ténylegesen kétirányú. Más szóval, a fogadó számára adott a lehetőség, hogy reagáljon és válaszoljon.

(3) *Erősítés használata:* Egy üzenetet számtalan féleképpen lehet közölni, és számtalan módot lehet a közlésre használni. A jó szónokok tudják, hogy ha több mint három lényeges elképzelést át tudnak adni egy 30 perces szövegben, akkor már szerencsések.

(4) *Direkt, egyszerű nyelvezet használata:* Sok ember képtelen arra, hogy tisztán, világosan fejezze ki magát zsargon nélkül, illetve felesleges jelzők, határozószók és alárendelt mondatrészek nélkül. Törekedni kell a minél egyszerűbb nyelvezet használatára, így nagyobb az esély arra, hogy a fogadó fél pontosan azt érti az üzenet alatt, mint a küldő fél. Természetesen ez nem azt jelenti, hogy egy teljesen primitív szókinccsel használó kommunikáció az ideális.

(5) *A szavak megerősítése tettekkel:* A kommunikáció csak akkor hatékony, amennyiben hihető. Ha a vezetés mond valamit, akkor meg is kell tennie. A legközelebbi alkalommal annál nagyobb a valószínűsége, hogy elhiszik.

(6) *Szemtől szembe való kommunikáció használata:* A szemtől szembe való kommunikáció sokkal hatékonyabb, mint az írott – a már említett okok miatt:

- Az üzenet küldője közvetlen visszacsatolást kap a fogadótól arról, hogy mit hallott, illetve mit nem hallott. Az üzenet átadásának módját ezután meg lehet változtatni, igazítani lehet a kifejezőmódot, és meg is lehet erősíteni az üzenetet. Amennyiben szükséges, magát az üzenetet is meg lehet változtatni a közvetlen reakciók fényében.
- A legtöbb ember sokkal tisztábban és egyenesebben módon fejezi ki magát a beszélt nyelvben, mint az írott nyelvben.
- A szóbeli üzenet sokkal egyszerűbben és érthetőbben jut el a fogadóhoz, mint az írásos, és ez segít az információval kapcsolatos előítéletek legyőzésében. Ez azt is jelenti, hogy pl. a kritikát sokkal konstruktívabb módon lehet jelezni.
- Egy írásos kritika sokkal erőszakosabban, sokkal bántóbban hat, mint az élőszóban kifejezett.

A szemtől szemben kommunikáció lehetővé teszi a személyes ügyek – pl. a rossz hírek, helyzet tisztázása stb. – megfelelően bizalmas kezelését. A felek rugalmasan alkalmazkodhatnak a szituációhoz, támogatást felajánlva, szimpátiát mutatva, bátorítást és közvetlenséget kifejezve.

(7) *Különböző kommunikációs csatornák használata:* Egyszerre több kommunikációs csatorna is használható, így ha az üzenet nem jut el az egyik, még sikerrel járhat a másikon. A szóbeli magyarázatot megerősítheti egy megfelelő gesztus. Telefonon vagy egy találkozáson történt megállapodást, döntést levél vagy jegyzőkönyv elküldésével lehet megerősíteni. Bizonyos információkat írásban kell rögzíteni annak érdekében, hogy az üzenet pontosan és torzulás nélkül közvetítődjön. Amennyire csak lehet, az írásos kommunikációt szóbeli kommunikációval kell helyettesíteni vagy kiegészíteni. A szóbeli összegzést egy írásos megerősítés követhet. Idegen szóval mindez *redundanciának* nevezhető. A redundancia nem más, mint a szükségesnél nagyobb mennyiségű információ továbbítása. A feleslegesnek látszó megkettőzés olykor nélkülözhetetlen feltétele a zajos fogadó közeg áttörésének. Természetesen a redundanciának – csakúgy, mint a visszacsatolásnak – van-



nak időben és pénzben is kifejezhető költségei. Alkalmazásukkor e költségeket össze kell vetni a pontatlan értelmezésből következő elmaradó haszonnal.

(8) *Csökkeneni a méretből adódó problémákat:* A méretből adódó kommunikációs problémák csökkenthetők a menedzsment szintek számának csökkentésével és annak biztosításával, hogy a különböző tevékenységek a kommunikáció megkönnyítése alapján legyenek csoportosítva, valamint a hatáskörök decentralizálásával. A szervezeten belüli informális kapcsolatokat egy bizonyos határon belül bátorítani kell, és szervezeti, fejlesztési programokat lehet igénybe venni a bizalom és megértés elmélyítéséhez.

(9) *Nem hivatalos kommunikáció:* Konkrét formáit kiszivárogtatásként, „füles”-ként, pletykaként emlegetik. Ezek jellemzője, hogy nem a formális csatornában terjednek. Előnyei közé sorolják a gyorsaságot, illetve azt, hogy anélkül lehet üzenetet útra bocsátani és arra visszajelzést kapni, hogy az információ küldője személyében elkötelezné vagy kompromittálná magát. Hátránya a pontatlanság, a torzulásra való fokozott esély.

(10) *Oktatás és képzés a kommunikációban:* A kommunikáció számára formális csatornákat kell biztosítani, de ezek hatékonysága függ az attitűdöktől, képességektől, lelkesedéstől és a rendszert használó felelősségérzetétől. Az oktatási és képzési programoknak olyan hozzáállást kell elérniük, amely tudatosítja, hogy a kommunikáció a vezetés lényeges része, és elsődleges megfontolást biztosít számára bármely döntéshozatal során. A kommunikátoroknak tudatában kell lenniük a kommunikációs korlátok okozta nehézségekkel, és rendelkezniük kell a megoldási képességekkel, illetve a megoldást elősegítő elemzés képességével. Tréninget kell biztosítani speciális, kommunikációs képességek elmélyítésére, az írás, a beszéd, az értekezletek vezetése és a meghallgatás képességének elsajátítására. Ezen képességek közül soknak a megismerése többé-kevésbé a hagyományos kurzusokon is lehetséges, de a leghasznosabb a csoportos gyakorlás és a szerepjátszás.

A kommunikációs korlátok leküzdése lassú és hosszú időt igénylő feladat lehet. A kommunikáció csak a bizalom és együttműködés légkörében lehet hatékony. A jó eredmények elérése érdekében a vállalatoknál a kommunikációt is stratégiai elemként kell kezelni, amely tervezést és fejlesztést igényel, és amelynek az ellenőrzése csak a szervezeten belüli problémák és követelmények teljes körű megértésén alakulhat. Végezetül tudnunk kell, hogy a közösségben élő emberek érzelmi kapcsolatok megteremtésére, megerősítésére és fenntartására törekшенek. Ennek módja olyan kommunikációs lépések rövidebb-hosszabb láncolata, amelyeknek valójában nincs tartalmi információcsere céljuk és funkciójuk. Például a „Hogy vagy?” jellegű – minden nyelvi kultúrában megtalálható – kérdés az esetek döntő többségében nem valós kérdés, a rá adott válasz sem valós. A látszólag értelmetlen, céltalan párbeszédnek azonban nagyon is valós értelme és célja van – a beszélő felek közötti emocionális híd, kapcsolat megerősítése, „karbantartása”. Csak ennek megléte esetén kerülhet ugyanis sor tartalmi párbeszédre.

## 6. A kommunikáció aktuális kérdései

A következőkben három aktuális kérdés elemzésével foglalkozunk:

- Milyen hatással van az elektronikus forradalom a kommunikációra?
- Mit jelent a politikai korrektség a cégek belső kommunikációjában?
- Hogyan javíthatnak az egyes emberek az eltérő kulturális háttérrel rendelkezőkkel való kommunikációjukon?

### 6.1. Elektronikus kommunikáció

A század elején a telefon drasztikusan csökkentette a személyes, szemtől szembeni kommunikációs helyzetek számát. Az 1960-as évek második felében a fénymásoló berendezé-

sek és az indigó használata tette könnyebbé és gyorsabbá a különböző dokumentumok másolását. Az 1980-as évek eleje óta az olyan új, elektronikus berendezések, mint a személyhívók, a faxok, a videokonferenciák, internetes tárgyalások, e-mailek és hangüzenetek küldését lehetővé tevő technológiák, mobiltelefonok és kisméretű kommunikátorok valóságos áradata áll rendelkezésünkre, melyek alapvetően megváltoztatják mind a cégen belüli, mind az általános, mindennapos kommunikációs technikákat.

Az elektronikus kommunikáció révén lehetővé válik, hogy az alkalmazottaknak ne kelljen állandóan az íróasztalnál ülniük, hiszen a személyhívók, mobiltelefonok, kommunikátorok segítségével könnyen elérhetőek az értekezlet, ebédszünet, egy a város másik végében tartózkodó ügyféllel való tárgyalás közben vagy éppen a szombat délelőtti foci közepén. Egyre halványabb az a vonal, amely korábban az alkalmazottak munkahelyi és otthoni életét elválasztotta. Napjainkban, az elektronika korában elméletileg minden dolgozó a nap 24 órájában elérhető. Az elektronikus kommunikáció következtében egy adott vállalat fizikailag behatárolt tulajdonképpeni telephelye vesztett jelentőségéből, mivel a hálózatba kapcsolt számítógépek lehetővé teszik, hogy az alkalmazottak közvetlenül elérhessék a vállalat bármely szintjét, akár teljes munkaidőben otthon vagy máshol. A cég saját létesítményein kívül dolgozhatnak, és eközben a cégen belüli alkalmazottakkal folyamatos kapcsolatban lehetnek. Azzal, hogy a cég alkalmazottainak számítógépét, a vásárlók és a beszállítók számítógépeit hálózatba kötik, a különböző vállalatokat elválasztó határvonalak még inkább elhalványulnak.

Míg a telefon segítségével már régóta lehetséges szóbeli üzenetek gyors továbbítása, az írásos anyagok hasonló sebességgel történő közvetítése csak nemrégiben vált lehetővé. Az 1960-as évek közepén a cégek belső kommunikációjukban még teljes mértékben az írásos dokumentumokra, külvilággal való kapcsolattartás terén pedig a vezetékes hírközlő eszközökre és a postára voltak kénytelenek hagyatkozni. Később aztán megjelentek az éjjel-nappali futárszolgálatok és a telefaxok, ma pedig, amikor szinte minden vállalat elektronikus levelezőrendszereket vezet be, valamint egyre több cég teszi lehetővé alkalmazottai számára az internet elérését, az írásos kommunikáció is a telefon sebességével zajlik. Az elektronikus forradalom révén lehetővé vált mindenki számára a másik személy azonnali elérése, ennek azonban van néhány hátulütője is: az elektronikus levelezés például nem biztosítja a személyes találkozók során megvalósuló szavakon túli kommunikáció lehetőségét, valamint azokat az érzelmi összetevőket és árnyalatokat sem, melyekkel a hangsúlyozás révén egy telefonbeszélgetés is többet nyújt. Továbbá azt is észrevettük, hogy a személyes találkozóknak alapvetően két jól elkülöníthető céljuk van: egyrészt erősítik az összetartozás érzését, másrészt megfelelő fórumot nyújtanak a feladatok megoldásához. A videokonferenciák és internetes értekezletek jól működnek a feladatmegoldás terén, azonban az alkalmazottak személyes kapcsolattartásra vonatkozó igényeit nem elégítik ki. Így azon dolgozók munkahelyi hangulatára, akik jobban igénylik a közvetlen társadalmi érintkezést, az elektronikus kommunikációs formák szinte kizárólagossá tétele minden valószínűség szerint rossz hatással van.

### 6.2. „Politikailag korrekt” kommunikáció

Milyen szavakat használunk, amikor beteg kollégánk kerül szóba? Hogyan szólítunk meg egy női vásárlót? Hogyan beszélünk az olyan ügyfelekkel, akik tőlünk alapvetően eltérő tulajdonságokkal rendelkeznek? Az ezen kérdésekre adott megfelelő válaszokon múlhat, hogy elveszítjük-e egy ügyfelünket, alkalmazottunkat, egy pert vagy éppen az állásunkat.



A legtöbbünk pontosan tisztában van azzal, hogy a „politikai” helytállóságnak megfelelően hogyan változott meg szóhasználatunk az utóbbi időben. Például a legtöbben már eltávolították szókincsükből az olyan szavakat, mint *fogyatékos, vak, idős* és *a csökkent fizikai képességű, csökkent látóképességű és koros* kifejezésekkel helyettesítették őket. A Los Angeles Times engedélyezi újságíróinak vagy szerzőinek az *öregség* szó használatát, azonban azzal a figyelmeztetéssel kiegészítve, hogy az öregkor kezdete minden személy esetében eltérhet, vagyis nem minden 75 éves ember tekintendő öregnek (Kaid 2004).

Tekintettel kell lennünk mások érzelmeire. Bizonyos szavak sztereotíp értelműek, megijeszthetnek vagy sérthetnek egyes személyeket. Ma, amikor a cégek alkalmazotti állománya egyre változatosabb összetételűvé válik, tisztábban kell lennünk azzal, hogy mely szavak lehetnek sértőek másokra nézve. A „politikai” helytállóság figyelembevételének azonban megvan az árnyoldala is, ugyanis leszűkíti szókincsünket és ezáltal kommunikációs nehézségeket okoz. Az ilyen szóalkotások egyes kritikusai szeretik szélsőséges példákkal kifigurázni a „politikai korrektség” hajszolását. Még azok a ritkuló hajú embertársaink is, akiket egyébként nem zavar, ha egyszerűen kopasznak bélyegzik őket, csak mosolyogni tudnak azon, amikor *hajproblémákkal küzdőként* hivatkoznak rájuk. Mi itt azonban inkább azt vizsgáljuk, hogy a politikailag helytálló szóhasználat hogyan gördíthet akadályt a hatékony kommunikáció útjába.

A szavak az emberi kommunikáció alapelemei. Ha szókincsünkben kizárunk szavakat csak azért, mert azok „politikailag” nem megfelelőnek minősülnek, akkor megfosztjuk magunkat annak lehetőségétől, hogy mondanivalónkat a legvilágosabb és legpontosabb formában közvetítsük. A legtöbb esetben minél nagyobb a beszélő és a hallgatóság szókincse, annál nagyobb a szabatos kommunikáció valószínűsége, mely utóbbit egy leszűkített szókincs használata jelentősen megnehezíti, és ha ehhez társulnak az új, kevésbé érthető jelentésű szavak, megnő annak az esélye, hogy nem úgy értelmezik mondanivalónkat, ahogy mi szertettük volna.

Ügyelnünk kell arra, hogy szóhasználatunkkal ne sértsük mások érzékenységét, és ugyanakkor ne sterilizáljuk nyelvünket oly mértékben, hogy azzal a kifejezőmódunk egyértelmű voltát nagymértékben rontanánk. Ez nehezen megoldható dilemma, de fontos az, hogy ismerjük a megfelelő szinonimákat és megtaláljuk a kellő egyensúlyt.

### 6.3. Kommunikáció eltérő kulturális háttérrel rendelkező emberek között

A hatékony kommunikáció megvalósítása még a legtokéletesebb körülmények között sem könnyű, a kultúrák közötti különbségek pedig különösképpen növelik a kommunikációs nehézségeket. Az eltérő kulturális háttérrel rendelkező emberek közötti kapcsolattartás nyelvi nehézségeit illetően négy alapvető problémával számolhatunk:

- (1) *A jelentéstani különbségből eredő gondok:* Ahogy már korábban is jeleztük, az egyes szavak minden ember számára mást és mást jelenthetnek. Ez pedig különösen így van az eltérő nemzetiségű emberek esetében. Vannak olyan szavak, amelyek nem fordíthatók le egyik nyelvről a másikra. A finnekkel való kommunikációt megkönnyíti, ha ismerjük a „*siszi*” szót, amelynek jelentése azonban például angol nyelvre lefordíthatatlan. Valami olyasfélét jelent, mint „rámenősség” vagy szívós „kitartás”.
- (2) *A szavak másodlagos nyelvi jelentése:* Ugyanazon szavak minden nyelvben más és más rejtett jelentést hordozhatnak. Amerikai és japán üzletemberek közötti tárgyalások során például nehézséget okoz, hogy a japán „*hai*” szó angolra *igen*-ként fordítható, de burkoltan ezzel inkább azt mondják „igen, figyelek” semmint azt, hogy „igen, egyetértek”.

(3) *Hangnembeli eltérések:* Egyes országokban létezik tegező és magázó megszólítási forma, a hangnem a szövegkörnyezettől függően változik: az emberek máshogy beszélnek otthon, máshogy a különféle élethelyzetekben és máshogy a munkahelyükön. Közvetlen tegező stílus használata zavaró lehet olyan helyzetben, amikor a magázás lenne az elvárt.

(4) *Felfogásbeli különbségekből adódó nehézségek:* Az eltérő nyelvet beszélők a világot is különbözőképpen érzékelik. Az eszkimók a hóhoz másképpen viszonyulnak, mivel több szavuk is van rá. A thaiföldiek a „nem” szó jelentését másképpen érzékelik, mint az amerikaiak, minthogy az ő szókincsükben ez a szó nem található meg.

Annak érdekében, hogy az eltérő kulturális háttérrel rendelkező emberekkel való kommunikáció során a lehetséges félreértések számát csökkentsük, érdemes az alábbi négy pontban felsorolt szabályt betartani (Prekel 1983):

(1) *Feltételezzük a különbségek meglétét egészen addig, amíg az ellenkezője be nem bizonyosodik.* Mindig hajlamosak vagyunk feltételezni, hogy beszédpartnerünk inkább hasonlít hozzánk, mint különbözik tőlünk, azonban az idegen országokból származók gyakran alapvetően mások, mint mi magunk.

(2) *Inkább a magyarázatra helyezzük a hangsúlyt, mint véleménynyilvánításra.* Annak értelmezése vagy véleményezése, amit valaki mondott vagy tett, a leíró magyarázással szemben sokkal inkább függ a véleménynyilvánító kulturális háttérétől, mint a véleményezett állapottól. Ezért tehát ajánlatos a véleménynyilvánítást akkorra hagyni, amikor az adott helyzet megfigyelésére és értelmezésére már kellő időt tudtunk fordítani az összes szóban forgó kultúra képviselőjének nézőpontjából.

(3) *Képzeld meg magunkat a másik helyébe.* Mielőtt mondanivalónkat átadnánk, próbáljunk a hallgatóságunk fejével gondolkodni: vegyük figyelembe milyen az értékrendje, tapasztalati köre, gondolatvilága, mit tudunk esetleg iskolázottságáról, neveltetéséről vagy származásáról. Próbáljuk meglátni benne, hogy mi teszi őt mássá hozzánk képest.

(4) *Értelmezéseinket munkahipotézisként kezeljük.* Ha már megtaláltuk egy adott új helyzet magyarázatát, vagy úgy látjuk, hogy már pontosan ismerjük egy idegen kultúrával rendelkező partnerünk nézőpontját, ezen megállapításainkat ne bizonyossággként, hanem további bizonyítást igénylő hipotézisként kezeljük. A hallgatóság részéről érkező visszajelzéseket alaposan vizsgáljuk meg, hogy alátámasztják-e feltevésünket. A nagy fontosságú döntések vagy közlemények esetében érdemes a külföldi vagy hazai kollégákhoz fordulni azért, hogy megbizonyosodhassunk arról, hogy értelmezéseink helytállóak.

### Irodalomjegyzék

- Ackoff, R. L. 1971. *Towards a system of systems concept*, Management Sciences. 17. 661-671.
- Ayer, A. J. 1974. *Mi a kommunikáció? Társadalmi kommunikáció*. Budapest: Tankönyvkiadó. 119.
- Bakacsi Gy. - Balaton K. - Dobák M. - Máriás A. 1995. *Vezetés-Szervezés II.*, Budapest: Aula Kiadó. 76.
- Bakacsi Gy. 1996. *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: KJK. Kerszöv. Jogi és Üzleti Kiadó. 141-145.
- Bavelas, A.: *Kommunikációs sémák feladatot teljesítő csoportokban*, In: Pataki F. (szerk.): *Csoportlélektan*, Budapest: Gondolat. 1969. 271-286
- Berde Cs. 2002. *A vezetés sajátosságai a mezőgazdaságban*. Debrecen: Kézirat. 264.
- Berde Cs. - Dienesné K. E. - Juhász Cs. 2000. *Kommunikáció*. Debrecen: Oktatási segédlet. 1.

- Berlo, D. K. 1960. *The Process of Communication*. New York: Holt, Rinehart and Winston Inc., 32.
- Borgulya I. 1996. *Üzleti kommunikáció kultúrák találkozásában*. Pécs: Janus Pannonius Tudományegyetem.
- Blundell, R. 2004. *Effective Organisational Communication: Perspective, principles and practices*, (2nd end), FT Prentice Hall.
- Cherry, C. 1961. *On Human Communication*. New York: Science Edition. 42.
- D'Aprix, R. 1982. *Communicating for Productivity*, Harper and Row. New York: Publishers.
- Daft, R. L. 1988. Chicago: *Management The Dryden Press*. 441.
- Dajnoki K. 2002. Debrecen: Szakmai kommunikációs tapasztalatok a Jász-Nagykunszolnok megyei falugazdászok körében. „Innováció, a tudomány és a gyakorlat egy-ége az ezredforduló agráriumban” nemzetközi konferencia kiadványa. 185-190.
- Dobák M. 1999. *Szervezeti formák és vezetés*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 150-154.
- Fercsik E. - Raátz J. 1999. *Kommunikáció szóban és írásban*. Székesfehérvár: Korona Nova Kiadó Kft.
- Festinger, L. A. 1957. *A Theory of Cognitive Dissonance*. Evanston, Ill., Row, Peterson and Company.
- Hitt W. D. 1990. *A mestervezető. Vezérfonal a cselekvéshez*. Budapest: OMIKK, 143.
- Huitfeldt, T. - Dietrichson, J. E. - Drangsholt, O. M. - Rieber-Mohn, C. 1993. *Korszerű Vezetés*. Budapest: EDE-Hungary. 65-85.
- Iványi A. - Hoffer I. 1993. *Innovációs menedzsment*. Budapest: Aula Kiadó. 9-11.
- Ivaskó Livia: Félreértéseink nyomában. In: Ivaskó Livia (szerk.) *Érthető kommunikáció*. Szegedi Tudományegyetem Médiatudományi Tanszék. 2005. 14-27.
- Kaid, Lynda Lee 2004. *Handbook of political communication research*. Mahwah, N. J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Kelly, A. - Grimes, T. 1993. *A menedzsment elvei*. Budapest: Acca Hungary Kft. 67.
- Nemenyiné Gy. I. 1996. *Hogyan kommunikáljunk tárgyalás közben*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Nemes F. 1998. *Vezetési ismeretek és módszerek*. Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézet Publikációi. 181.
- Prekel, T. 1983. *Multi-Cultural Communication*. New York: A Challenge to Managers, paper delivered at the International Convention of the American Business Communication Association. November 21. 1983.
- Read, W. H. 1962. *Upward Communication in Industrial Hierarchies*. Human Relations, XV, February, 3-15.
- Roóz J. 1995. *Vezetésmódszertan*. Budapest: Perfekt Pénzügyi Szakoktató és Kiadó Rt. 231-235.
- Torgersen, P. E. - Weinstock, I. T. 1979. *A vezetés integrált felfogásban*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 239-377.
- Scott W. - Mitchel T. R. 1972. *Balance and Conflict Processes*. In: Scott W. - Mitchel T. R.: *Organization Theory. A Structural and Behavioral Analysis*. Homewood - Georgetown: Richard Irwin and The Dorsey Press. 179-194.

# TARTALOMJEGYZÉK

## I. VÁLLALATI KOMMUNIKÁCIÓ ÉS KULTÚRA

<b>Borgulya Istvánné</b>	9
A vállalat kommunikációja	
<b>Magnuczné Godó Ágnes</b>	19
A belső vállalati kommunikáció gyakorlata és hatékonysága munkavállalói perspektívából	
<b>Veresné Somosi Mariann – Szakály Dezső</b>	31
A szervezet metaforikus megközelítésének szerepe a kompetenciák építésében	
<b>Deák Csaba – Tóthné Kiss Anett</b>	37
Zavarok a vállalatok/szervezetek kommunikációs folyamatában	
<b>Zsubrinszky Zsuzsanna</b>	55
A vállalati kommunikáció főbb területei	
<b>Dabasi Halász Zsuzsanna – Csordás Tamás</b>	63
A kommunikáció szerepe és eszközei a belső imázs alakításában a munkavállalói lojalitás és a versenyképesség növelése érdekében	
<b>Kegyesné Szekeres Erika</b>	73
A női és a férfi vezetési stílus összehasonlító elemzése	
<b>Szegedi Krisztina</b>	89
A vállalati etikai kommunikáció sajátosságai	
<b>Marciniak Róbert</b>	97
Vállalati kommunikáció a shared service centerek esetében	
<b>Dobos Csilla</b>	111
A szövegtipológia nyelvészeti és pragmatikai aspektusai a vállalati kommunikáció világában	
<b>Szabóné Papp Judit</b>	127
Nagyvállalati honlapok összehasonlító elemzése	
<b>Bodnár Ildikó</b>	133
Az avatóbeszédnek – mint a vállalati kommunikáció egyik sokarcú megnyilvánulásai	
<b>Háhn Judit</b>	147
Félpanziós dinner, avagy magyar szállodai webhelyek angol nyelvű kommunikációja	
<b>Németh Erzsébet</b>	157
A vállalati kommunikáció és az elköteleződés szociálpszichológiája	

## II. INTERKULTURÁLIS VÁLLALATI KOMMUNIKÁCIÓ

<b>Falkné Bánó Klára</b>	167
A szervezeti kommunikáció fejlesztésének interkulturális aspektusai nemzetközi vállalatoknál	



<b>Konczosné Szombathelyi Márta – Platz Petra – Stifter Viktória</b>	181
A nemzetközi PR aktuális kérdései	
<b>András István – Rajcsányi-Molnár Mónika</b>	195
Vállalati válságkommunikációs megoldások interkulturális kontextusban	
<b>Hidasi Judit</b>	207
Gender-aspektusok a vállalati kommunikációban	
<b>Bajzát Tünde</b>	215
Idegennyelv-ismeret az észak-magyarországi régió vállalatainál	
<b>Ablonczyné Mihályka Livia</b>	225
Kommunikációs zavarok a vállalati kommunikációban	
<b>Tompos Anikó</b>	233
Magyar-osztrák üzleti együttműködések vizsgálata	
<b>Bajzát Tünde – Illésné Kovács Mária</b>	241
Kína kultúrájának és üzleti kommunikációjának főbb jellegzetességei	
<b>Heidrich Balázs – Németh Tamás</b>	249
Légből kapott házasságok? A felvásárlások és összeolvadások kulturális és kommunikációs vizsgálata a nemzetközi légiközlekedési üzletben	

# A VÁLLALATI KOMMUNIKÁCIÓ VIZSGÁLATÁNAK NYELVÉSZETI ÉS INTERKULTURÁLIS ASPEKTUSAI



**SZÉCHENYI TERV**

**MISKOLCI EGYETEM**  
2012